Guide de formation :

Conception de projets:

cadre logique et planification

Expert International :

Javier Schunk

Expert National :

Karam Abi yazbeck

Beyrouth, février 2009

Technical Assistance to the Lebanese Civil Society under AFKAR 2 Program at OMSAR Lebanon EuropeAid/123062/D/SER/LB

Table des matières

La planification d'un projet : ... 3
La terminologie employée: ... 3
La méthode du Cadre logique: ... 4
La logique verticale: ... 5
La méthode des mots clef: ... 5
Les cinq éléments d'un niveau logique: ... 5
La "triangulation ascendante": ... 6
Les mots "piège": ... 6
Le stakeholders analysis-projet: ... 7
Le SWOT-projet: ... 8
La logique horizontale: ... 10
Les Indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification: 10
L'analyse des hypothèses: ... 11
Le ZOPP: ... 11
Les cartes mentales: ... 12
L'algorithme des hypothèses: ... 13
L'interaction entre la cinquième et la deuxième colonne du cadre logique: ... 14
La logique "zig-zag": ... 14
La méthode WBS (Work Breakdown Structure) : ... 14
La méthode OBS (Organisation Breakdown Structure): ... 15
Le chronogramme: ... 16
Les méthodologies:... 18
Bibliographie et sitographie utile: ... 19

© **Copyright :** Le contenu de ce manuel a été pris du livre - Il progetto prima del progetto. Tattiche e strategie applicate all'aiuto allo sviluppo, de Javier Schunk, édité par l'Harmattan Italia en octobre 2001, qui possède les droits d'auteur. Des parties spécifiques de cette publication peuvent être reproduites seulement en citant source et auteur.

Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité d'émergences et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne et du Bureau Du Ministre D'Etat Pour La Réforme Administrative

La planification d'un projet :

La terminologie employée:

Un projet a quatre niveaux logiques. Trois cde ces niveaux sont des objectifs et un concerne les activités. Dans le tableau suivant, on a décrit la terminologie employée dans une grande partie des manuels et fiches de projets proposées par les bailleurs de fonds. Tous utilisent des termes différents mais en définitive ils se réfèrent aux mêmes quatre niveaux logiques.

Dans la dernière colonne quelques éléments ont été placés pour aider à comprendre le contenu de chaque niveau logique et sont accompagnés par un exemple pour en faciliter sa compréhension.

Coop. Française	Banque Mondiale	Nations Unies	UE GTZ	Coop. Anglaise	Description
Finalité	Goal	Objectif de developpement	Objectif général Objectifs globaux	Finalité	Dernière raison d'être. Au delà de la portée de notre projet. Autres contribueront. Conditionne désirée à long terme. Niveaux sectoriel. Estimable. La contribution du projet aux objectifs du programme ***Ex: Améliorer les conditions sanitaires...***
But	Developement objective	Objectif immédiat	Objectif spécifique	Objectif finale	Objectif du projet. Mesurable au moins en pourcentage. Niveau sous-sectoriel. Carte d'identité du projet. Titre du projet. Amélioration fournies aux bénéficiaires directes. Temps futur. ***Ex. Réduire la mortalité enfantine du...***
Objectifs	Outputs	Produits	Résultats	Objectif intermédiaire	Effet produit par l'activité (output). Passage fondamentale. Quantité mesurable. Effets durables introduits. Services fournies par le projet. Temps passé. ***Ex: Avoir 100 enfants vaccinés avant le...***
Sous objectifs	Components	Activité	Activités	Objectif immédiat	Consommatrice des ressources. Le seul niveau logique auquel on peut donner un cout. Choses à faire pour obtenir les résultats. Temps infinitif. ***Ex: Créer un centre de vaccination dans...***

Note : dans les pages qui suivent on utilisera la terminologie employée par l'Union Européenne (quatrième colonne du tableau ci-dessous).

Il faut souligner que parmi les quatre niveaux c'est l'objectif spécifique qui est le plus important. Celui qui doit être atteint à l'intérieur de l'arc temporel du projet. En effet, c'est l'« axe » du projet autour duquel tourne toute l'initiative. Un projet est considéré comment ayant échoué s'il n'a pas d'impact à ce niveau, même si la tactique employée à été mise en œuvre d'une manière efficace. Dans l'évaluation du projet il faudrait aussi mesurer l'impact de l'objectif spécifique sur l'objectif global ou général, Cependant ceci est moins important parce qu'il pourrait le faire à long terme et pas nécessairement dans l'arc temporel employé par un seul projet. En effet il faut rappeler ici que l'objectif général d'un projet doit correspondre à

l'objectif spécifique du programme à l'intérieur duquel le projet est inséré. Une dernière chose à rappeler est que la dimension temporelle de l'objectif spécifique doit coïncider avec la durée totale du chronogramme générale du projet.

La méthode du Cadre logique:

La méthode du cadre logique est maintenant très diffusée auprès de toutes les Agences de coopération et aussi des principaux bailleurs de fonds. La méthode, née dans les années '70 en Amérique s'est ensuite développée ultérieurement grâce à la contribution des Nations Unies dans les ans '80 et de l'Union Européenne dans les ans '90. Il s'agit, comme illustré dans l'exemple ci-dessous, d'une matrice composée par 5 colonnes et 5 lignes qui synthétisent efficacement un projet.

Le cadre logique emploie trois typologies de logiques à savoir:

- La logique « verticale » : ou logique du projet.

- La logique « horizontal » : qui sert à l'évaluation et le suivi.

- La logique « zig-zag » : qui sert au contrôle final (ex-ante) du projet

Après avoir vérifié que le cadre logique respecte ces trois logiques, la formulation d'un projet, et notamment sa planification, continue sur base des étapes décrites dans les pages suivantes.

	Logique verticale	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	Améliorer du *30% le revenu des familles de la zone X avant la fin du 2003*	Analyse de la consommation	Enquête	
Objectif spécifique	Soutenir les hommes du village X dans la production de 10 Tn de *légumes* dans 6 *mois*	Rendement par hectare	Vérification directe sur le champs	Bon prix dans le marché
Résultats	Avoir 10 m3 d'*eau/heure dans les périmetres irrigués dans 3 mois*	Mètres cube d'eau disponibles	Vérification directe dans le puits	Présence de maladies
Activités	Construire un *puits prés des pèrimetres irrigées dans* 3 mois	Pourcentage de construction	Observation directe	Sécheresse
				Présence de main d'oeuvre

La logique verticale:

Comment remplir la logique « verticale » du cadre logique du projet. L'exemple rapporté dessus concerne la réalisation d'un périmètre irrigué. Dans la première colonne ont étés définis les quatre niveaux du projet où il a été employée la terminologie plus répandue aujourd'hui cette proposée par l'Union Européenne. Dans la deuxième colonne a été rapportée la logique du projet ou autrement dit la « stratégie spécifique » du projet appliquée au cas en étudié. Il faut souligner ici que cette stratégie spécifique est celle choisie parmi d'autres possibles dans l'arbre à objectifs de la méthode ZOPP.

La méthode des mots clef:

La méthode sert à contrôler la logique verticale d'un cadre logique. On propose ici de réduire les phrases rapportées dans chaque niveaux logique de la logique verticale à un minimum de mots (si possible un) de telle sorte qu'ils puissent être des mots clef qui représentent l'ensemble de la phrase.
Dans le graphique rapporté dessus on observe les mots clef en rouge. Ces mots clef, lus en sens ascendant ou descendant, nous donnent une idée précise de projet et du type de « stratégie spécifique » proposée. Cette logique est représentée par le lien entre ces 4 mots. Dans l'exemple : « revenu-légumes-eau-puits » ou bien « puits-eau-légumes-revenu ».
Il faudrait employer cet outil déjà dans la réalisation des arbres à problèmes et objectifs de la méthode ZOPP. Si c'était le cas, on doit donc trouver que la logique verticale « fonctionne » bien car on a tout simplement rapporté la stratégie spécifique du ZOPP y compris les 4 mots clef. Si par contre, on se trouve à contrôler une logique verticale sans avoir au préalable utilisé la méthode ZOPP, la technique des 4 mots pourra servir à vérifier par toute outre personne la logique verticale d'un cadre logique.

Les cinq éléments d'un niveau logique:

Si on a suivi la procédure générale proposée jusqu'à maintenant, c'est-à-dire l'enchainement des techniques, la méthode ZOPP nous offre la « stratégie spécifique » du projet.
Mais pour pouvoir remplir de façon correcte la deuxième colonne du cadre logique il faudra construire des phrases pour compléter les « 4 mots clef » (qui généralement représentent « le quoi à améliorer »), des 4 autres composantes d'un niveau logique à savoir :

- Quoi : définition « qualitative » du type de phénomène visé a ce niveau

- Combien ? : définition « quantitative » du phénomène visé à ce niveau

- Qui ? : sera le bénéficiaire (homme, femme, enfant, refugié, le paysan, l'émigré, l'etc.) et la quantité de bénéficiaires visés par le phénomène à ce niveau

- Où ? : lieu précis où doit se passer le phénomène visé

- Quand ? : description de l'espace temporel dans lequel le phénomène doit être atteint

Exemple d'un niveau logique complet :

Avoir 100 enfants entre 0 et 4 ans vaccinés contre la polio avant l'an 2010 dans le village X

La "triangulation ascendante":

Les éléments « Qui-Quand-Où », décrits auparavant doivent « croître » au fur et à mesure qu'on monte dans la logique verticale du cadre logique.
Par exemple, si nous prenons la dimension géographique (Où), au niveau des activités, le résultat de cette activité aura une dimension géographique plus large et au niveau de l'objectif spécifique encore plus large et ainsi de suite.
Si nous prenons les bénéficiaires (Qui), nous avons vu dans la technique du « Targeting » qu'un projet bien structuré, devrait atteindre un nombre toujours croissant de sujets si nous considérons le parcours : activité-résultat-objectif spécifique-objectif général.
On peut donc imaginer dans la deuxième colonne (logique verticale) une sorte de « triangle » inversé dont le sommet se situe dans les activités et sa base dans l'objectif général. Ainsi, si on « monte » dans la logique verticale, la distance parmi les autres deux côtés du triangle augmente donnant une « triangulation ascendante » représente l'augmentation de ces 3 paramètres au fur et à mesure qu'on monte.

Les mots "piège":

Il faut faire attention à des mots tels que : à travers, pour, avec le but, par le biais, etc. Ces mots représentent des « pièges » dans la logique verticale. En effet, ces mots nous risquent de nous amener à un niveau supérieur ou inférieur de la logique verticale.

Si, par exemple, dans un niveau logique on écrit « a pour but de », on risque d'écrire suite à cette phrase, ce qui en principe devrait être déjà écrit dans le niveau logique supérieur. Viceversa, si on écrit « à travers », on risque d'écrire suite à cette phrase, ce qui en principe devrait être déjà écrit dans le niveau logique inférieur.
Si l'on utilise des mots « pièges » on peut « dévier » de la stratégie originale ou ajouter une stratégie différente à celle définie avec la méthode ZOPP (autres branches de l'arbre) ; Ou pire encore, on est en train d'inventer quelque chose qui n'a jamais été analysée avec la méthode ZOPP. Bien évidement il s'agit d'une erreur de conceptualisation du projet.
En résumé si dans un des 4 niveaux logiques on trouve des mots piège, il faut faire très attention avec ce qui sera décrit ensuite, afin de ne pas faire une erreur de conceptualisation.

Le stakeholders analysis-projet:

Un stakeholder, c'est n'importe quel individu, communauté, groupe ou organisation portant un intérêt au projet. Cet intérêt peut avoir lieu soit parce que ils seront touchés de façon positive ou négative par le projet, soit car ils seront en mesure d'influencer positivement ou négativement le projet.

Les acteurs présents dans un contexte peuvent être donc divisés en 3 catégories selon le type d'influence qu'ils peuvent avoir sur le projet :

a - Influence positive

b - Influence négative

c - Influence neutre

Appliqué à ce stade, le « stakeholders analysis » permet d'identifier les intérêts des différents groupes et de trouver la façon d'exploiter le soutien de ceux qui seront en faveur du projet et de gérer les risques dérivants des actions de ceux qui sont contre. On peut penser aussi à construire des alliances avec les catégories « a » et « c » pour chercher à neutraliser la catégorie « b ». Toute cette analyse est très utile surtout quand on parle de projets « d'empowerment ».

Une fois que la stratégie spécifique a été définie, le « stakeholders analysis-projet », se réalise comme suite :

1. Détermination des groupes porteurs d'intérêts

2. Analyse de la position des acteurs en relation au problème

3. Analyse de la position des acteurs en relation à la stratégie proposée

4. Analyse de l'influence que chaque acteur peut avoir sur le projet

5. Analyse de l'' influence que le projet pourra avoir sur les acteurs

6. Analyse des dynamiques que le projet pourrait provoquer parmi les acteurs (voir l'application de la « théorie du 5C - 7C » proposée en bibliographie)

7. Définition des hypothèses

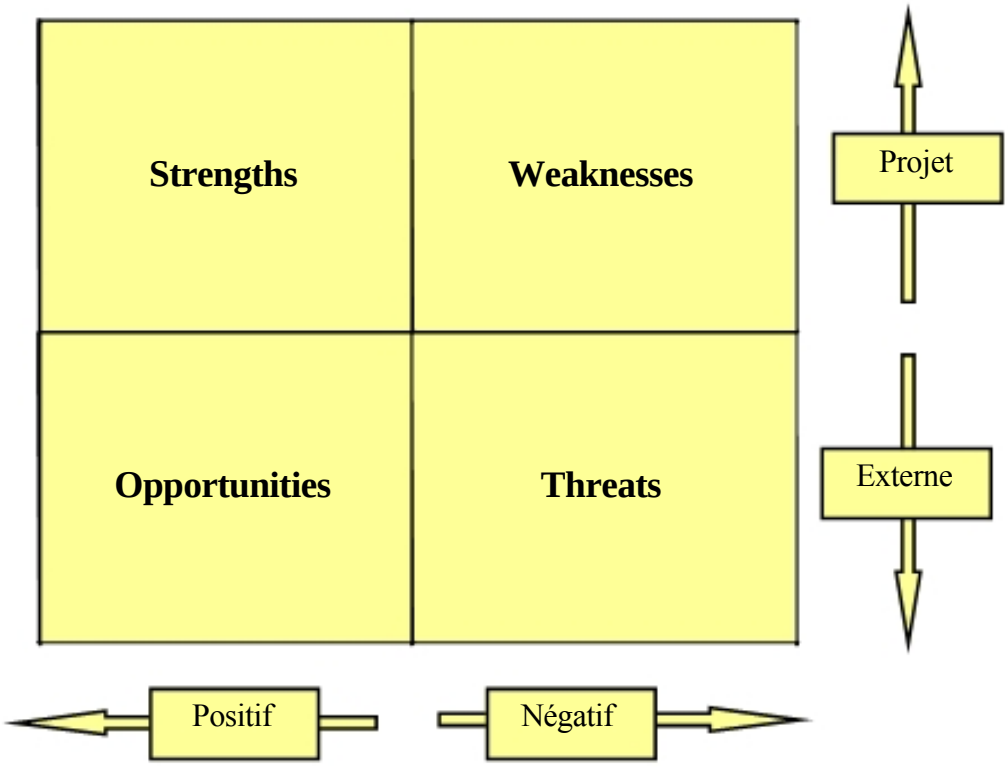
8. Définition des actions à entreprendre (faire des accords, faire des alliances tactiques, visites de courtoisies, actions de contention, actions de neutralisation, promotion d'actions de la part d'autres acteurs, etc.). Il y a des tableaux qui peuvent servir à systématiser cette information et donc faciliter le plan d'action.

Le tableau ci-dessous est utile pour le « stakeholders analysis-projet » :

Acteur	Position par rapport au problème	Position par rapport à la stratégie	Influence du projet sur l'acteur	Influence de l'acteur sur le projet	Action à réaliser
Acteur 1					
Acteur 2					
Acteur X					

Le SWOT-projet:

La technique SWOT peut être aussi utilisée pour analyser le projet. Dans ce cas on peut l'appeler le SWOT-projet. Les critères à employer sont les mêmes que décrits précédemment. Cependant il existe une légère différence (voir schéma). On mettra dans les cadrans supérieurs les points positifs et négatifs du projet (au lieu du passé). Dans les cadrans inférieurs on mettra les facteurs externes au projet au lieu de parler du futur.



Une fois que les quatre cadrans sont complétés, on peut définir les « SWOT strategies » qui naissent de l'analyse croisé des quatre cadrans. C'est à partir de ces « SWOT strategies » qu'on pourra définir soit les « hypothèses » soit les différentes méthodologies spécifiques ou des nouvelles activités pour faire face aux difficultés qui pourront surgir dans la mise en ouvre du projet.

Les SWOT Strategies :

	S	W
O	S – O strategies *(Plan pour renforcer les points forts)*	W – O strategies *(Plan pour surmonter les points faibles)*
T	S – T strategies *(Plan d'attaque)*	W – T strategies *(Plan de défense)*

La logique horizontale:

Les Indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification:

Dans la troisième colonne du cadre logique ont trouve les IOV c'est-à-dire les Indicateurs Objectivement Vérifiables. Les IOV sont des paramètres qui servent à mesurer le degré de réalisation de chacun des 4 niveaux logiques.
▫ propos des colonnes 2 et 3 du cadre logique il faut noter ici, qu'il y a deux façons différentes de les remplir :

Exemple 1 :

Dans la deuxième colonne, ils sont décrits les phénomènes (changements) en manière « qualitative » et dans la troisième colonne sont décrits les IOV de telle sorte qu'ils ayant dans sa formulation les paramètres « quantitatifs » (Baseline et Target) du changement du phénomène.

- Résultat : améliorer le triage de la récolte des ordures ménagères

- IOV : au moins le 50% des déchets est déposé dans les containeurs spécifiques

Exemple 2 :

Néanmoins, nous proposons ici de chercher toujours à définir de façon « quali-quantitative » le phénomène de changement dans la deuxième colonne et ensuite trouver des indicateurs pour mesurer le changement du phénomène dans la troisième colonne.

- Résultat : augmenter de 50% le triage de la récolte des ordures ménagères -

IOV : % des déchets qui est déposé dans les containeurs spécifiques

La première des deux écoles de formulation est particulièrement indiquée pour la typologie de projets où ils ont à mesurer des « aptitudes » et des « comportements », thèmes typiques des projets sociaux où il n'est pas toujours facile mesurer « directement » l'évolution du phénomène.
Dans la quatrième colonne sont rapportées les « sources de vérification » des indicateurs énumérés dans la troisième colonne et aussi ce qu'on appelle le « protocole » de l'indicateur. C'est à dire la périodicité, la méthodologie à employer et le responsable de ces mesures.
Dans la cinquième colonne sont rapportées les « hypothèses ». C'est-à-dire les évènements liés au phénomène rapporté sur le même niveau dans la logique verticale (mot clefs de la deuxième colonne), et que peuvent conditionner « positivement » (mesures d'accompagnement) ou « négativement » (risques) l'atteinte de ce que a été écrit dans un niveau supérieur de la logique verticale. Il s'agit de facteurs extérieurs positifs ou négatifs « dehors de la portée du projet ».

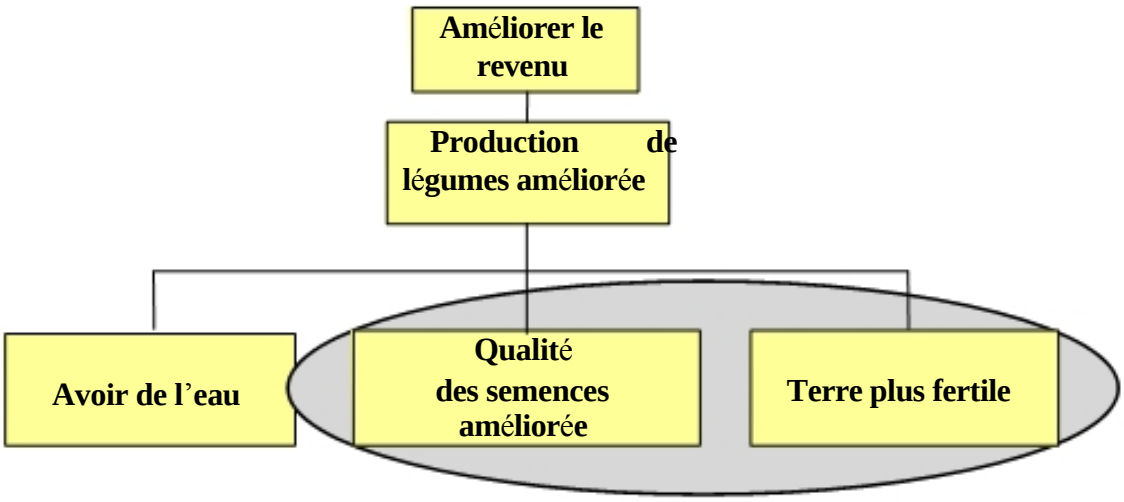
Dans la même cinquième colonne en dessous des hypothèses, sont décrites les « conditions de base » ou pré-conditions qui doivent être garanties avant la mise en œuvre du projet.
Ce secteur du cadre logique doit être traité aussi comment une hypothèse. L'unique différence est que ces conditions doivent être vérifiées « avant » la mise en œuvre du projet, tandis que les hypothèses « durant » la mise en œuvre.
Une autre chose à remarquer est qui au niveau logique des "activités", certains auteurs et grilles de formulation de projets proposent que les IOV à ce niveau soit les ressources nécessaires pour réaliser ces activités et dans la colonne sources de vérification insérer les coûts y relatifs. Cependant, il existe aussi la possibilité d'employer des IOV et des sources de vérification de la même manière dont a fait dans les autres niveaux logiques.

L'analyse des hypothèses:

Dans la définition de la cinquième colonne du cadre logique, c'est-à-dire les risques (des facteurs négatifs) et les mesures d'accompagnement (facteurs positifs), liés aux contenus de la deuxième colonne, il est possible d'appliquer une série de techniques telles que le ZOPP, le SWOT-projet, les « cartes mentales » et le stakeholders analysis. Par al suite, nous présenterons une description de ces techniques appliquées à la définition des hypothèses.

Le ZOPP:

Parmi les mesures d'accompagnement possibles, nous avons les causes non choisies (stratégies « out » en gris dans le schéma) qui contribuent à la formation du problème. Il est utile donc d'aller à trouver dans l'arbre à objectifs ces causes et comprendre si elles peuvent représenter des hypothèses utiles à considérer.



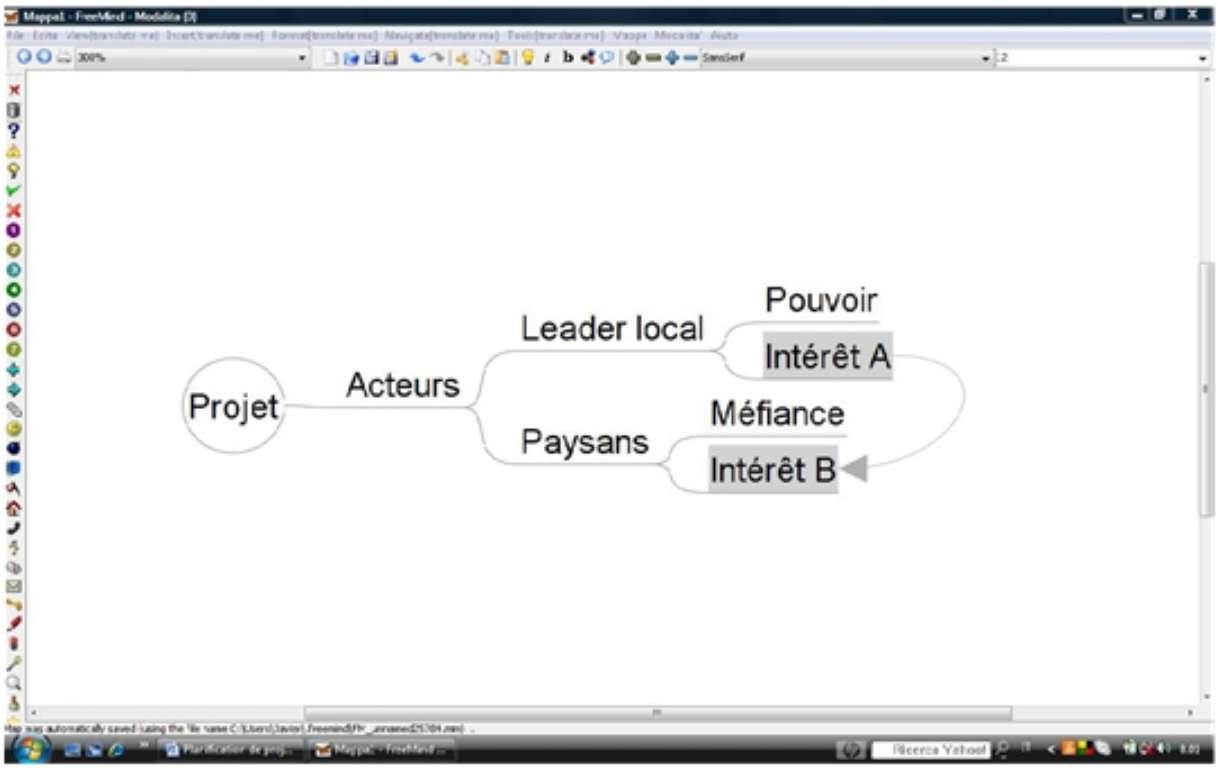
Les cartes mentales:

Dans la définition des hypothèses, nous avons vu les techniques utiles pour prédire des événements qui se sont déjà produits dans le passé. Il parait relativement facile de prévoir ce genre de choses en fonction de la fréquence avec laquelle l'événement est produit dans le passé. Là on avait recours à la connaissance du contexte et des probabilités pour penser à des hypothèses. Par contre, prévoir un évènement qui ne s'est jamais produits dans le passé, devienne bien plus difficile. Nous sommes ici dans le terrain fascinant et peu exploré des « scénarios. »

En effet, les scénarios peuvent être simples à supposer si on se base sur des faits récurrents qui sont arrivés dans le passé et qui ont donc une « probabilité » de répétitions dans le futur. On voit par exemple, les guerres civiles chroniques dans un pays, les ouragans en certaines zones etc. Par contre nous sommes dans l'ombre absolue si nous pensons à des phénomènes qui peuvent se produire dans le futur et qui n'ont pas un précédent dans le passé. Il est évident que ça peut être dangereux et risqué de faire des projets dans des contextes « instables » et qui ne connaissons pas bien. Dans ces cas on se fatigue même à prévoir les choses prévisibles!

Une méthode utile pour construire des scénarios sont les « cartes mentales » qui partent d'un nœud central lequel, à travers l'emploi de la technique de « brainstroming », on associe les ramifications et les autres nœuds dérivés. Une fois que la carte des nœuds est complète, en associant les nœuds des différents niveaux on peut voir apparaître des scénarios encore non vérifiés. Un software utile à ce propos est le Freemind, repérable au site indiqué dans la bibliographie proposée à la fin de ce guide.

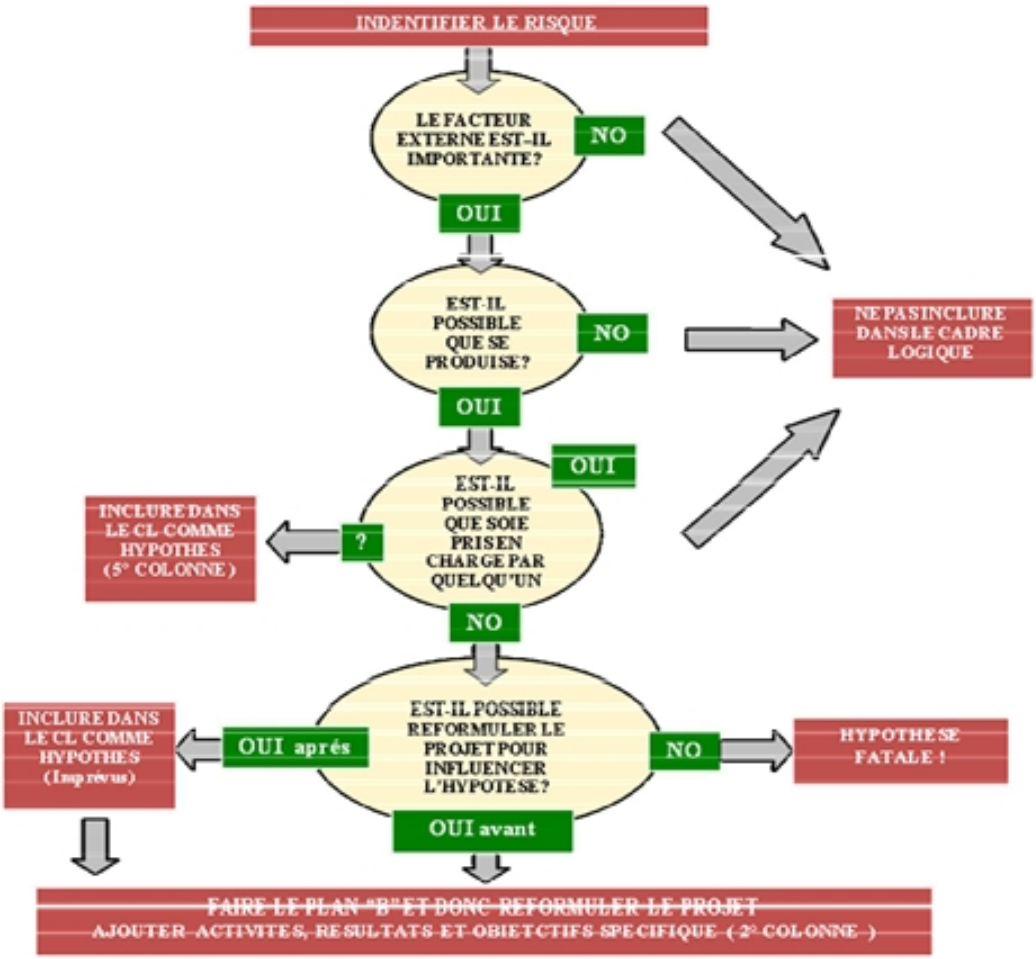
Dans l'exemple proposé ci-dessous, où a été utilisé le programme Freemind pour la création de cartes mentales. On observe qu'au troisième niveau des nœuds il est possible qu'un scénario « conflictuel » se produise parmi les acteurs de projet, dû à des intérêts opposés.



On voie donc comment le Stakeholders analysis appliquée au projet, est une autre source valide source pour identifier les Hypothèses.

L'algorithme des hypothèses:

Il existe ce qu'on appelle « l'algorithme » des hypothèses. Il sert à faire ça qu'on appelle « l'analyse du risque ». Il s'agit de traiter d'abord chacun des facteurs externes en faisant la distinction entre ceux qui sont positifs (mesures d'accompagnement) et ceux qui sont négatif (risques). On ne traite par les facteurs positifs. Avec les négatifs on applique l'algorithme comme suit : il faut comprendre si les facteurs externes négatifs sont importants, probables et si aucun autre acteur local ne peut le prendre en charge. Dans ce cas, il faut penser si nous pouvons adapter le projet et donc la deuxième colonne du cadre logique (stratégie spécifique) pour faire face à ces risques. Si ce n'est pas le cas on laissera cette hypothèse dans la cinquième colonne du cadre logique. Dans ce cas il faut faire attention que ces hypothèses ne soient pas « fatales » au projet, c'est-à-dire qu'ils risquent de mettre en danger le projet et donc à cet stade de formulation du projet nous pouvons être amenés à abandonner la stratégie proposée ! Dans le tableau ci-dessous on décrit la procédure à suivre avec le traitement des hypothèses négatives (risques), étape par étape



L'interaction entre la cinquième et la deuxième colonne du cadre logique:

Existe une « interaction » entre la cinquième et la deuxième colonne du cadre logique. C'est-à-dire la mise en rapport du contenu dans chaque niveau de la logique verticale avec le contenu des hypothèses du même niveau logique. Ce travail nous amènera à découvrir si les risques pourront engendrer des petits « Plans B » pour faire face à ces risques. Ce travail est appelé « l'adaptation » du projet. En effet, dans les formulaires des projets, les bailleurs de fonds insèrent le paragraphe « risques et mesures d'adaptation du projet». Il s'agit de décrire les risques et les relatifs « plans B » qui faudra faire pour y en faire face. Ces plans « B », engendreront des nouvelles activités, résultats ou objectifs spécifique, en fonction du niveau logique auquel les risques apparaissent. Ceci signifie qu'au projet original on pourra ajouter encore une fois des nouveaux « facteurs » avec une implication dans le coût du projet. Par conséquente, l'efficience (utilisation des ressources pour atteindre des résultats) diminue, mais la probabilité d'efficacité (degré d'atteinte des résultats par rapport aux prévisions) augmente.

Il faut noter ici que dans le stakeholders analysis, au point 8, on a déjà fait une partie de ce travail. Mais il concernait les hypothèses relatives aux acteurs. Ici l'analyse est plus complète. Evidement il faut intégrer le travail fait en précédence ici.

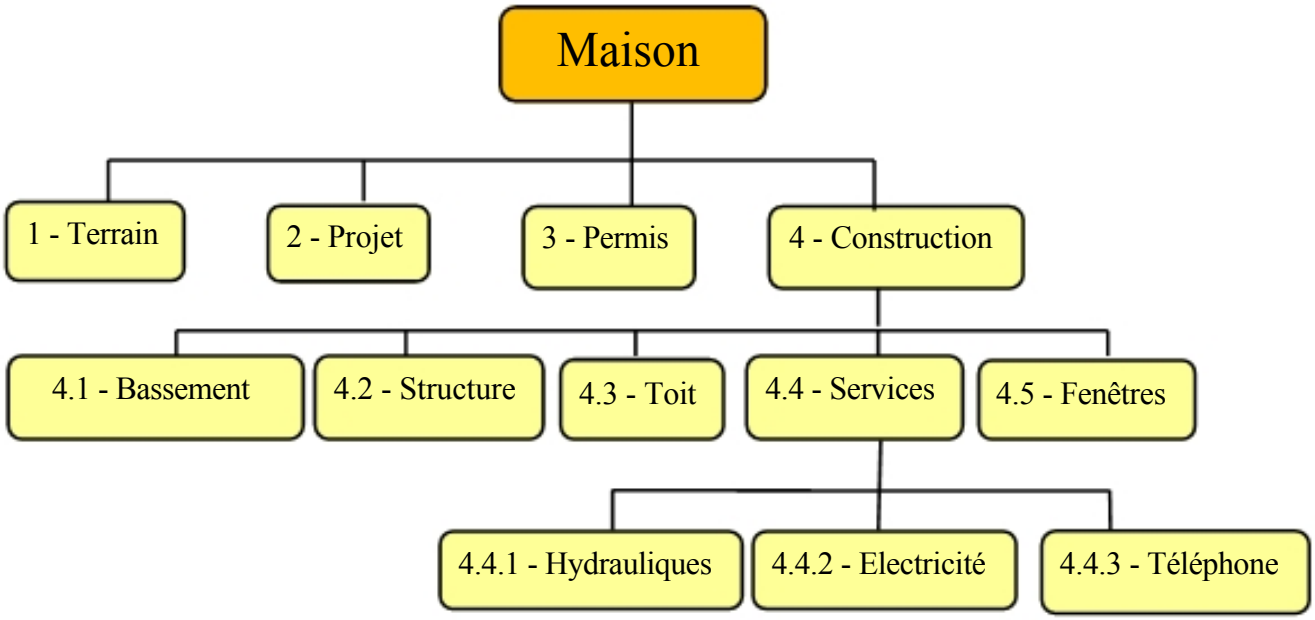
La logique "zig-zag":

Une fois le cadre logique complété, il faudra faire une vérification finale avec la logique « zigzag ». La lecture finale doit être faite selon la logique suivante : si les conditions de base sont vérifiées, on pourra réaliser les activités ; Si aucune des hypothèses négatives (risques) du niveau logique des activités se sont vérifiées, on pourra atteindre les résultats ; Si aucune des hypothèses négatives (risques) du niveau logique des résultats seront vérifiées, on pourra atteindre l'objectif spécifique. Si aucune des hypothèses négatives (risques) du niveau logique de l'objectif spécifique ne sont vérifiées, on pourra atteindre l'objectif général ou global.
Cette démarche décrit dans le cadre logique une espèce de zig-zag d'où son nom.
Si le cadre logique réponde bien aux trois logiques, verticale, horizontale et zig-zag on peut donc dire que le cadre est bien « logique » et donc on peut abandonner la technique ZOPP pour continuer la planification du projet.

La méthode WBS (Work Breakdown Structure) :

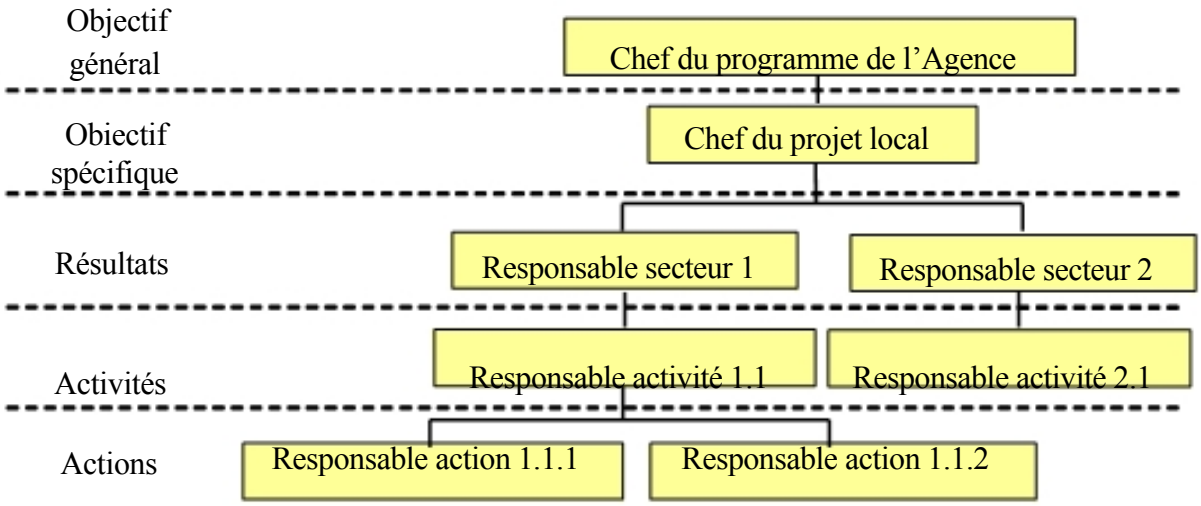
La méthode WBS, sert à décomposer une activité dans ses composantes de base (actions). Dans le diagramme suivant on peut voir comment une activité « maison » peut être « démontée » pour découvrir les actions qui la composent.

Ce travail est nécessaire pour faire l'organigramme, le chronogramme et le budget d'un projet. ◦ chaque action il faut donner un code composé comme suite: le nombre de chiffres du code dépendra du « niveau » de la structure dans laquelle se trouve l'action ; Les chiffres par contre, dépendront de la « branche » dans laquelle se trouve l'action. Pour réaliser ce type de schéma, on peut utiliser le software Visio de la Microsoft.



La méthode OBS (Organisation Breakdown Structure):

◦ partir du WBS on peut construire, par exemple en utilisant aussi le software Visio de la Microsoft, un Organigramme. Cet instrument nous permettra de définir les sphères de responsabilités de chacun des acteurs dans la mise en œuvre du projet et surtout de l'équipe qui aura la responsabilité exécutive. En effet, c'est seulement à partir de ce diagramme qu'on pourra décider la quantité et les capacités que devront avoir les membres de l'équipe à recruter. Evidement c'est aussi une étape nécessaire pour définir le budget du projet.



Nous avons confié la responsabilité d'atteindre l'objectif général ou global du projet au Chef du programme de l'Agence responsable de l'exécution du projet. En effet, il s'agit d'un objectif à long terme, qui va à au-delà du projet et donc est un objectif qui normalement doit être l'objectif spécifique d'un programme. Par contre, la responsabilité d'atteindre l'objectif spécifique du projet revient au Chef du projet sur le terrain.

Le chronogramme:

Une fois définies les activités et les actions du projet, celles-ci seront organisées à l'intérieur d'un diagramme de GANTT ou chronogramme. Le diagramme de Gannt fut inventé au début du siècle passé par Henry Gantt. L'idée c'était de faire des instruments utiles pour la gestion de fabrication des structures complexes (construction de bateaux).
Dans sa configuration la plus simple, le chronogramme présente une colonne dans laquelle sont décrites les activités et les actions y afférentes. Dans les autres colonnes, et pour chacune de ces activité et actions, il faut définir la durée et l'espace temporel à l'intérieur duquel elle sera réalisée.

La procédure à suivre est la suivante :

- Prendre les activités définies dans le cadre logique.

- Faire la « ventilation » de chacune de elles pour définir les actions y afférentes (utiliser la technique WBS).

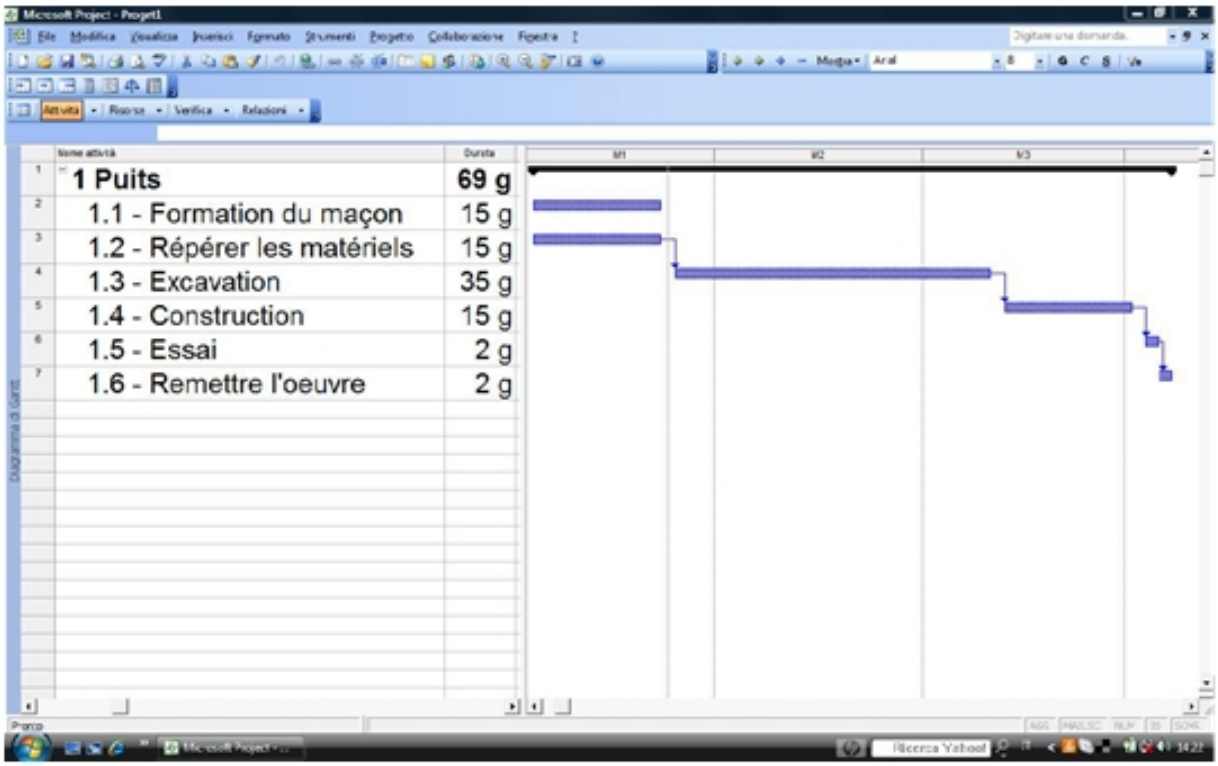
- Chacune des activités et des actions sont ensuite placées à l'intérieur du calendrier.

- La durée totale du calendrier dépendra de la durée totale du projet (objectif spécifique).

- Le «module » (colonne) à utiliser dépendra de la durée de l'action la plus courte. En effet, dans un chronogramme doivent être évités les « points » car ils rendent difficile le suivi.

- Il faut contrôler les « conflits », c'est-à-dire la faisabilité que deux actions ou plus puissent être réalisées en même temps.

D'habitude, dans un document du projet est rapporté un chronogramme « général » dont la largeur totale représente la durée du projet. ◦ partir de ce chronogramme général on peut réaliser, durant la mise en œuvre du projet, des chronogrammes spécifiques avec une durée adaptée à la période en analyse. Parmi les divers softwares utiles à ce propos nous voyons cidessous un exemple dans lequel on a utilisé le software Project de Microsoft.



Les méthodologies:

Ils existent deux types de méthodologies : une générale et une spécifique.

- La méthodologie générale : elle traite la modalité avec laquelle l'ensemble du projet sera fait. Il concerne principalement la modalité avec laquelle les différents acteurs participeront au projet (Qui-fera-quoi ?).

- La méthodologie spécifique : elle traite la modalité avec laquelle chacune des activités et actions seront faites. Il faut souligner que la définition des méthodologies spécifiques a une incidence dans les coûts du projet. Dans la description des méthodologies spécifiques il est très utile de maintenir la même numération employée dans le cadre logique, dans le WBS et dans le Gantt.

Bibliographie et sitographie utile:

Autres publications de l'auteur:

Livre:

- Il progetto prima del progetto. Tattiche e strategie applicate all'aiuto allo sviluppo, Harmattan Italia, Octobre 2001.
http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop_italia.asp

Articles:

- Partnership: the new name of the co-operation to development;
Oxfam; Development and practice, 2002.
http://www.developmentinpractice.org/abstracts/vol07/v7n3a08.htm

- The role of the external practitioner,
Oxfam, Development and practice, 2003
http://www.developmentinpractice.org/abstracts/vol13/v13n4a06.htm

- The Chaos theory applied to international co-operation; AGRIDEA; 2004.
http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2004/BN_1-04_Chaos_Theory.pdf

- The "5C" theory; AGRIDEA; 2004.
http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2004/The_5c_theory.pdf

- The political strategy of the external aid; AGRIDEA; 2006
http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2006/The_political_strategy.pdf

Autres livres utiles:

• Project cycle management guidelines; UE, 2004. •
Project 2003, personal trainer, Oreilly, 2003
• The project cycle management, Rachel Blackman, Tearfund, 2003 •
Tools for development, DFID, 2002
• Project Management, Planning and control Techniques, Rory Burke, 2002 •
The LogFrame Handbook, World Bank, 2000
• Programming manual; UNDP, 1999
• Planification de projets orientée aux objectifs (ZOPP), Helming Stefan & G.bel Michael; GTZ, 1998.
• Logical Framework Approach, Danida, 1995 •
La formulation des projets ; OIT, 1995.
• Parcours pour une action de développement; Beaudoux E., De Chrombrugghe G.,

Douxchamps F. , Gueneau M. ; Nieuwkerk M., EMI, 1994.
• La gestion efficace des projets de développement ; Brinkerhoff D. - Tuthill J., Kumarian press, 1991.
• L'aide par projets, limites et alternatives, Lecomte B.; Asal, 1987. • Le cycle des projets, Baum, W. ; Banque Mondiale, 1985.
• Le cycle des projets, Aida Eid; FAO, 1985

Sites utiles pour les techniques:

- SWOT:
http://www.rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html
http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

- GIS:
http://www.esri.com/
http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_GIS_software

- MARP:
www.ids.ac.uk
http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm

- ZOPP:
http://www2.gtz.de/dokumente/bib/99-1282.pdf
http://www2.gtz.de/dokumente/bib/98-0080.pdf
http://adlib.iss.nl/adlib/uploads/wp/wp319.pdf
http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/ZOPP.html
http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba102.htm

- Cadre logique:
http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2006_fr.pdf
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm
http://ec.europa.eu/echo/pdf_files/partnership/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf
http://www.wau.boku.ac.at/fileadmin/_/H81/H811/Skripten/811332/811332_G3_logframehandbook.pdf
http://amg.um.dk/NR/rdonlyres/A5C92A15-6E14-4F06-80B1-96971D31CD04/0/LogicalFrameworkApproach.pdf
www.logframe.cz

- Cartes mentales:
http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page

- Gantt:
http://www.ganttchart.com/
http://ganttproject.biz/